



# MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KAO POKRETAČKA SNAGA RAZVOJA SAVREMENIH ORGANIZACIJA

## EMPLOYEES' MOTIVATION AS A DRIVING FORCE FOR DEVELOPMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

**Snežana Lekić**

Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

**Marjana Vidas-Bubanja**

Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

**Srđan Bogetić**

Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **J24**

### **Apstrakt**

*Ljudi su glavni resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka savremenih organizacija. Stoga organizacije imaju osnovni zadatak da čine sve ono što je u njihovoj moći da privuku i zadrže najkvalitetnije i visokoobrazovane ljude. Pri tome, organizacije moraju da odrede kakve ljude žele i kakvi su im potrebni za nove uslove poslovanja, kako da željene ljude pronađu i privuku da rade za njih, kako da ih zadrže i učine lojalnim.*

Pored brojnih izazova u upravljanju koji se postavljaju pred menadžere i vlasnike domaćih preduzeća radi uključivanja u evropske *integracije* jeste kako motivisati zaposlene. Cilj ovog rada je identifikacija faktora koji unapređuju motivaciju kao osnovnu strategiju unapređenja poslovanja preduzeća. Samo one organizacije koje ulažu u razvoj veština i sposobnosti svojih zaposlenih, njihovo profesionalno napredovanje, obezbeđuju sigurnost zaposlenja, imaju adekvatan sistem ocenjivanja i nagrađivanja mogu biti uspešne u globalnim konkurentnim uslovima poslovanja.

**Ključne reči:** *motivacija, lojalnost, timski rad, međuljudski odnosi*

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Snežana Lekić**

[snezana.lekic@bbs.edu.rs](mailto:snezana.lekic@bbs.edu.rs)

### **Abstract**

*People are the main resource of the survival and the starter of growth and development of modern organizations. Therefore, organizations have the*



*main task to do everything in their power to attract and retain the most skilful and highly educated people. In addition, organizations need to determine what type of people they want and need for the new business conditions, how to find and attract people they prefer to work for them, how to keep them and make them loyal.*

*In addition to the numerous challenges in management that are placed in front of managers and owners of domestic companies, in order to include in European integration, is how to motivate employees. The objective of this research is to identify factors that enhance motivation as a primary strategy for improving business of one company. Only those organizations that invest in developing skills and abilities of their employees, their professional advancement, provide employment security, have a proper system of evaluation and reward can be successful in the global competitive business environment.*

**Key words:** motivation, loyalty, team work, human relations.

## 1. UVOD

Osnovu konkurentske prednosti organizacija čine njihovi zaposleni. Postajući svesni sve izrazitijeg značaja ljudi, menadžeri su prihvatili činjenicu da su zaposleni, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svetskom tržištu.

Budući da su zaposleni presudni za uspešnost savremenih organizacija, proizlazi da je osnovni zadatak koji stoji pred organizacijama nastojanje i činjenje svega što je u njihovoj moći da u svoje okrilje privuku i da zadrže najbolje ljude. Konkretno, organizacije moraju da odrede kakve ljude žele i kakvi su im potrebni za nove uslove poslovanja. One moraju da znaju kako željene ljude da pronađu, privuku i nagovore da rade za njih, kako da ih zadrže i učine lojalnima.

U svemu tome bitno je na adekvatan način motivirati zaposlene. Dobro motivirani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način. To je bitno, kako za organizaciju, tako i za pojedinca koji kao nagradu za uloženi rad i napor ostvaruje određenu korist.

Menadžeri treba da igraju glavnu ulogu u motivisanju zaposlenih kako bi ih pridobili da daju svoj maksimum, koristeći pritom motivaciona sredstva obezbeđena od strane organizacije. (Armstrong, 2001)

## 2. MOTIVACIJA KAO POKRETAČKA SNAGA RAZVOJA ORGANIZACIJA

Pod motivacijom podrazumevamo sve ono što iznutra ili spolja pokreće neku ličnost na određenu aktivnost i sve ono što usmerava ili obustavlja tu

aktivnost. Između angažovanja zaposlenih, motiva i organizacionih ciljeva postoji čvrsta međusobna povezanost. Čovek radi da bi sebi i onima koji od njega zavise obezbedio sredstva za život. Ukupno ponašanje svakog pojedinca uzrokovano je njegovim potrebama – motivima koji mu daju snagu i određuju ciljeve njegove aktivnosti.

Motivacija je usko povezana sa radom i organizacionom efikasnošću. Motivacija u organizaciji je usmereno ponašanje zaposlenih prema organizacionim ciljevima uz istovremeno zadovoljavanje ličnih potreba i ciljeva.

### 2.1. Proces motivisanja

Motivacija obuhvata sve one faktore koji pokreću, usmeravaju i podstiču ljude da istraju u svojim naporima kako bi dostigli određene ciljeve.

Iz mnogobrojnih definicija motivacije kojima obiluje teorija organizacije i upravljanja može se zaključiti da definicija motivacije sadrži tri imenitelja. U literaturi motivacija se definiše kao funkcija tri činioca i to: 1) valence (vrednosti) koje pojedinac najviše ceni; 2) očekivanja da će ono što čini dovesti do takvog ishoda; i 3) motivacione sile koja nastaje kao rezultat očekivanja i valence.

### 2.2. Pojam i značaj motivisanja

Motivacija je složen psihički proces pokretanja, usmeravanja i regulisanja delatnosti usmerene ka određenom cilju (Trebješanin, 2008).

To je proces koji računa na spremnost pojedinca da pokaže visok nivo napora u postizanju organizacionih ciljeva, uslovljenih sposobnošću da se ispune neke individualne potrebe. Iz ove definicije mogu da se uoče tri ključna elementa:

napor, organizacioni ciljevi i potrebe (Robbins & Coulter, 2005).

Može se reći da će motivisani ljudi u radu biti:

- produktivniji,
- istrajniji,
- kreativniji,
- kvalitetniji,
- gradiće bolje međuljudske odnose,
- osećaće jaču povezanost sa organizacijom,
- ceniće uspeh kompanije kao da je njihov lični,
- boriće se protiv neuspeha kompanije jer ga doživljavaju kao svoj lični neuspeh itd.

Ovo nam ukazuje da je motivisanost zaposlenih ključni preduslov za uspeh poslovanja. Zato je neophodno stalno proučavanje i usavršavanje ovog sistema. Dobro motivisani radnici znaju šta treba da rade i kojim putem da dođu do definisanog cilja na brz i efikasan način, što je bitno za organizaciju, ali i za pojedinca koji kao nagradu za uloženi rad i napor ostvaruje određenu korist. (Lekić, Randić, 2013)

### 2.3. Proces motivisanja

Proces motivisanja je složen proces koji obuhvata šest osnovnih faza.

Proces počinje identifikovanjem potreba osobe. Potrebe su nedostaci koje osoba oseća u određenom trenutku. Ti nedostaci mogu biti: psihološki (npr. potreba za priznanjem), fiziološki (npr. potreba za vodom, vazduhom ili hranom) ili društveni (npr. potreba za druženjem). Kada je prisutan deficit potreba, pojedinac će verovatno povećati napore (faza 2). Deficit potreba stvara tenziju unutar pojedinca, koji otkriva da su tenzije neugodne i želi da ih redukuje ili eliminiše. Motivacija je ciljno usmerena (faza 3). Cilj je specifičan rezultat koji pojedinac želi da ostvari. Izvršenje cilja može značajno da redukuje potrebe. Takve potrebe i očekivanja često kreiraju neprijatnu tenziju unutar pojedinca. Verujući da određena specifična ponašanja mogu da nadjačaju ova osećanja, zaposleni će raditi na tome da smanje tenziju ponašajući se na takav način (faza 4). Promocije i unapređenja su dva načina na koje organizacija namerava da održi željena ponašanja. One su signali (povratna sprega) zaposlenima da su njihove potrebe za napredovanjem i priznanjem i njihovo ponašanje

usklađeni (faza 5). Kada zaposleni prime nagrade ili kazne, oni će ponovo proceniti svoje potrebe (faza 6). (Mullins, 2005)

### 2.4. Oblici motivacije

Osnovna uloga nagrađivanja u organizaciji ogleda se u usklađivanju organizacionih sa individualnim ciljevima i interesima zaposlenih. Uspešan menadžer sposoban je da prepozna specifičnosti i potrebe ljudi, kao i da poveže ljude s odgovarajućim poslovima u skladu sa njihovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama. Isto tako, on mora da zna pravilno da odredi način nagrađivanja i da ga poveže s rezultatima i realizacijom ciljeva.

„Stimulacija podstiče zaposlene na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažovanost zaposlenih na radu, a to utiče na efektivnost i efikasnost njihovog rada.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999) Menadžerima stoje na raspolaganju dve strategije motivacije: materijalne i nematerijalne.

**Materijalna**, odnosno finansijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motivisanja koji su usmereni na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i novčanu kompenzaciju za rad. Postoje dva osnovna oblika materijalne kompenzacije (Randić, Lekić, 2013):

1. *Direktna kompenzacija* koja se odnosi na direktne novčane nagrade za rad;
2. *Indirektna kompenzacija* koja se stiče samim zapošljavanjem u preduzeće i ne zavisi od rezultata rada i uspešnosti.

Materijalne nagrade vezuju se za organizacioni nivo i određuju se na osnovu programa ili politike organizacije i uspešnosti u postizanju ciljeva. Menadžeri moraju da shvate složenost i specifičnost ljudi da ne bi pogrešno primenili opšte stavove o motivaciji, vođstvu i komunikaciji kako bi ih prilagodili specifičnoj situaciji preduzeća.

Materijalna motivacija je pod direktnim uticajem organizacije, njene politike i prakse. Priznanja, napredovanja, simboli statusa, plate i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada

unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.

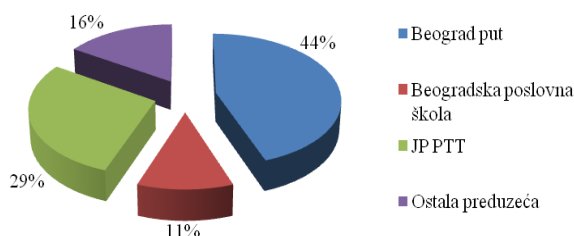
Za većinu ljudi sve su važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo. Razvijene su brojne **nematerijalne** strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vreme, priznanje i feedback, organizaciona kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine jedinstven sistem motivacije. (Marušić, 2001)

### 3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE

Cilj ovog istraživanja je identifikacija faktora koji čine optimalnu motivaciju u analiziranim preduzećima radi koncipiranja programa unapređenja motivacije kao osnovne strategije unapređenja poslovanja preduzeća.

Pošlo se od pretpostavke da motivacija, kao psihološki i interdisciplinarni fenomen značajno utiče na efikasnost rada preduzeća. Istraživanje uticaja motivacije je deo šireg istraživanja koji se tiče uticaja organizacionog ponašanja na organizacionu posvećenost koje je sprovedeno na teritoriji Grada Beograda (Lekić, 2010).

U istraživanje su uključena: dva javna preduzeća (JKP Beograd put i JP PTT saobraćaja „Srbija“), jedna visokoškolska institucija (Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija) koja po strukturi vlasništva pripadaju državnoj svojini i više malih preduzeća u privatnom vlasništvu koja nisu posebno segmentirana, već su usled ograničenog prostora u radu označena pod grupnim nazivom „Ostala preduzeća“.

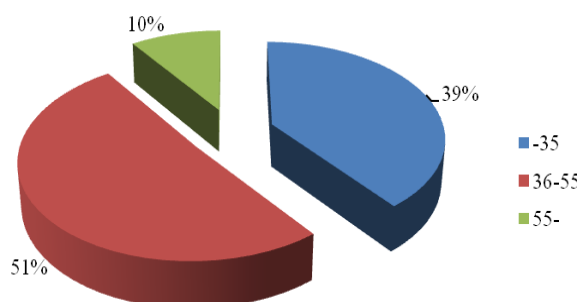


**Grafikon 1. Struktura uzorka prema broju ispitanika iz pojedinih preduzeća**

Od ukupnog broja ispitanika (N=492) iz JKP Beograd put (u daljem tekstu: Beograd put) učestvovalo je 219 ispitanika (44,51%), iz JP PTT

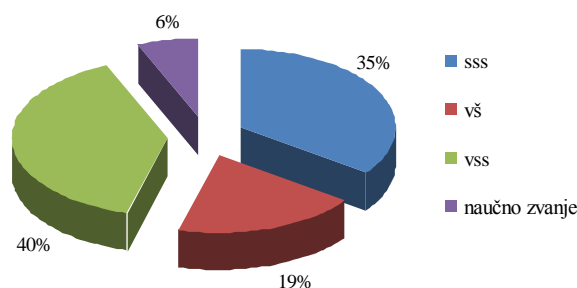
saobraćaja Srbija (u daljem tekstu JP PTT) 141 (28,66%), Beogradske poslovne škole – Visoke škole strukovnih studija (u daljem tekstu: Beogradska poslovna škola) 54 (10,98), dok je iz grupe ostalih preduzeća u uzorak uključeno 78 zaposlenih (15,85%), grafikon 1.

Deskriptivna statistička analiza pokazuje da je u istraživanju učestvovalo 284 (58%) ispitanika ženskog i 208 (42%) ispitanika muškog pola, grafikon 2.

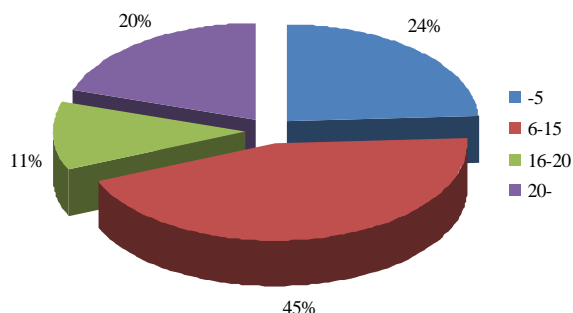


**Grafikon 2. Starosna struktura uzorka ispitanika izražena u relativnim vrednostima**

Prema godinama starosti ispitanici su podeljeni u tri grupe: 194 (39%) zaposlenih mlađih od 35 godina, 250 (51%) zaposlenih između 36 i 55 godina starosti i 48 (10%) zaposlenih koji imaju više od 55 godina života, grafikon 3.



**Grafikon 3. Kvalifikaciona struktura ispitanika**



**Grafikon 4. Struktura uzorka ispitanika prema broju godina provedenih u organizaciji**

Struktura uzorka ispitanika prema stručnoj spremi je sledeća: 172 (35%) ispitanika ima srednju stručnu spremu, višu školu ima 95 (19%) ispitanika, visoku stručnu spremu 194 (40) ispitanika, a naučno zvanje – master, magistar i doktor nauka 31 (20%) ispitanika, *grafikon 4.*

U celini gledano, istraživanje je izvedeno pod regularnim, kontrolisanim uslovima, primerenim aktuelnoj situaciji, pa se rezultati mogu smatrati pouzdanim.

Motivacija zaposlenih analizirana je korišćenjem sledećih faktora motivacije:

- visina zarade;
- dobri odnosi sa rukovodiocem;
- veća samostalnost u radu i odlučivanju;
- bolja informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća;
- mogućnost stručnog usavršavanja;
- mogućnost dodatne edukacije;
- sistem stimulativnog nagrađivanja;
- odlazak na plaćeni odmor;
- mogućnost rešavanja stambenog pitanja.

U istraživanju se, na osnovu teorijskih i ranije sprovedenih empirijskih pristupa, pretpostavlja postojanje negativnih refleksija nedostatka motivacionih faktora i pozitivnih refleksija postojećih faktora u preduzećima.

**a) Visina zarade kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika 16,87% je ocenilo novčanu nagradu kao presudan motiv uticaja na produktivnost zaposlenih. Čak 39,63% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim. Drugim rečima, 56,50% ispitanika zaradu smatra važnim motivacionim faktorom. S druge strane, 14,23% ispitanika smatra da visina zarade ima neznatan uticaj na produktivnost, dok 29,27% smatra da ona nije determinatna produktivnijeg rada.

**b) Dobri odnosi sa rukovodiocem kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika 21,95% je dobre odnose sa rukovodiocem ocenilo kao presudan motiv uticaja na produktivnost zaposlenih. Čak 36,18% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim. Drugim rečima, 58,13% ispitanika

dobre odnose sa rukovodiocem smatra važnim motivacionim faktorom. S druge strane, 14,23% ispitanika smatra da bolji odnosi sa rukovodiocem imaju neznatan uticaj na produktivnost, dok 27,64% smatra da ovaj motivacioni faktor nema uticaj na radni učinak.

**c) Veća samostalnost u radu i odlučivanju kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika 22,97% je veću samostalnost u radu i odlučivanju ocenilo kao presudan motiv uticaja na produktivnost. Čak 34,96% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim.

Dakle, 57,93% ispitanika veću samostalnost u radu i odlučivanju smatra važnim motivacionim faktorom. S druge strane, 17,48% ispitanika smatra da veća samostalnost u radu i odlučivanju ima sasvim neznatan uticaj na produktivnost, dok 24,59% smatra da ovaj motivacioni faktor nema uticaj na radni učinak.

**d) Bolja informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika 18,50% je bolju informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća ocenilo kao presudan motiv uticaja na produktivnost. Čak 34,76% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim (53,26% ispitanika bolju informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća smatra važnim motivacionim faktorom).

S druge strane, 22,36% ispitanika smatra da ovaj motivacioni faktor ima sasvim neznatan uticaj na produktivnost, dok 24,39% smatra da ispitanici faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

**e) Mogućnost stručnog usavršavanja kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 25,20% je mogućnost stručnog usavršavanja ocenilo kao presudan faktor uticaja na produktivnost. Čak 31,50% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim (56,70% ispitanika mogućnost stručnog usavršavanja smatra važnim motivacionim faktorom). S druge strane, 14,43% ispitanika smatra da ovaj motivacioni faktor ima sasvim neznatan uticaj na produktivnost, dok 28,86% smatra da ispitanici faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

**f) Mogućnost dodatne edukacije (sticanja, usavršavanja znanja stranog jezika, rada na**

**računaru i sl.) kao faktor motivacije.** Od ukupnog broja ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 21,95% je mogućnost dodatne edukacije ocenilo kao presudan faktor uticaja na produktivnost. Čak 35,16% ispitanika ovaj motivacioni faktor smatra veoma važnim, ali ne i presudnim (57,11% ispitanika mogućnost dodatne edukacije smatra važnim motivacionim faktorom). S druge strane, 14,43% ispitanika smatra da ovaj motivacioni faktor ima sasvim neznatan uticaj na produktivnost, dok 28,86% smatra da ispitanici faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

**g) Sistem stimulativnog nagrađivanja kao faktor povećanja produktivnosti rada.** Od 492 ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 79,47% je novčanu stimulaciju ocenilo kao faktor koji ima uticaja na produktivnost, dok 20,53% ispitanika

smatra da ovaj faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

**h) Odlazak na plaćeni odmor kao faktor povećanja produktivnosti rada.** Od 492 ispitanika obuhvaćenih istraživanjem, 58,94% je odlazak na plaćeni odmor ocenilo kao faktor koji ima uticaj na produktivnost, dok 41,06% ispitanika smatra da ovaj faktor motivacije nema uticaj na radni učinak.

**i) Mogućnost rešavanja stambenog pitanja kao faktor povećanja produktivnosti rada.** Od ukupnog broja ispitanika, 68,09% je mogućnost rešavanja stambenog pitanja ocenilo kao faktor koji ima uticaj na produktivnost, dok 31,09% ispitanika smatra da ovaj faktor nema uticaj. U tabeli 1-1. i 1-2. data je zbirna ocena različitih faktora motivacije. (Lekić, 2010)

Tabela 1-1. Zbirna tabela ocene različitih faktora motivacije

Visina zarade kao motivacioni faktor				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim neznatno	Ne
	Da		Ne	
Celokupan uzorak	16,87%	39,63%	14,23%	29,27%
	<b>56,50%</b>		<b>43,50%</b>	
JP Beograd put	19,63%	40,18%	13,70%	26,48%
	<b>59,81%</b>		<b>40,18%</b>	
JP PTT	14,89%	34,04%	16,31%	34,75%
	<b>48,93%</b>		<b>51,06%</b>	
BPŠ	12,96%	38,89%	16,67%	31,48%
	<b>51,85%</b>		<b>48,15%</b>	
Ostala preduzeća	15,38%	48,72%	10,26%	25,64%
	<b>64,10%</b>		<b>35,90%</b>	
Dobri odnosi sa rukovodiocem kao faktor motivacije				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim neznatno	Ne
	Da		Ne	
Celokupan uzorak	21,95%	36,18%	14,23%	27,64%
	<b>58,13%</b>		<b>41,87%</b>	
JP Beograd put	17,35%	36,99%	15,07%	30,59%
	<b>54,34%</b>		<b>45,66%</b>	
JP PTT	24,11%	39,01%	12,06%	24,82%
	<b>63,12%</b>		<b>36,88%</b>	
BPŠ	22,22%	29,63%	18,52%	29,63%
	<b>51,85%</b>		<b>48,15%</b>	

Ostala preduzeća	30,77%	33,33%	12,82%	23,08%
	<b>64,10%</b>		<b>35,90%</b>	
<b>Veća samostalnost u radu i odlučivanju kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim nezatno	Ne
	<b>Da</b>		<b>Ne</b>	
Celokupan uzorak	22,97%	34,96%	17,48%	24,59%
	<b>57,93%</b>		<b>42,07%</b>	
JP Beograd put	20,55%	30,59%	18,72%	30,14%
	<b>51,14%</b>		<b>48,86%</b>	
JP PTT	24,11%	40,43%	12,77%	22,70%
	<b>64,54%</b>		<b>35,47%</b>	
BPŠ	33,33%	22,22%	24,07%	20,37%
	<b>55,55%</b>		<b>44,44%</b>	
Ostala preduzeća	20,51%	46,15%	17,95%	15,38%
	<b>66,66%</b>		<b>33,33%</b>	
<b>Bolja informisanost o pitanjima vezanim za budućnost preduzeća kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim nezatno	Ne
	<b>Da</b>		<b>Ne</b>	
Celokupan uzorak	18,50%	34,76%	22,36%	24,39%
	<b>53,26%</b>		<b>46,75%</b>	
JP Beograd put	17,35%	30,14%	21,46%	31,05%
	<b>47,49%</b>		<b>52,51%</b>	
JP PTT	19,15%	34,75%	22,70%	23,40%
	<b>53,90%</b>		<b>46,10%</b>	
BPŠ	12,96%	50,00%	20,37%	16,67%
	<b>62,96%</b>		<b>37,04%</b>	
Ostala preduzeća	24,36%	37,18%	25,64%	12,82%
	<b>61,54%</b>		<b>38,46%</b>	

Tabela 1-2. Zbirna tabela ocene različitih faktora motivacije

<b>Mogućnost stručnog usavršavanja kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim nezatno	Ne
	<b>Da</b>		<b>Ne</b>	
Celokupan uzorak	25,20%	31,50%	14,43%	28,86%
	<b>56,70%</b>		<b>43,29%</b>	
JP Beograd put	17,81%	34,70%	16,44%	31,05%
	<b>52,51%</b>		<b>47,49%</b>	
JP PTT	28,37%	26,24%	12,77%	32,62%
	<b>54,61%</b>		<b>45,39%</b>	
BPŠ	37,04%	31,48%	9,26%	22,22%
	<b>68,52%</b>		<b>31,48%</b>	

Ostala preduzeća	32,05%	32,05%	15,38%	20,51%
	<b>64,10%</b>		<b>35,89%</b>	
<b>Mogućnost dodatne edukacije kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	Da, mnogo	Da, ali ne presudno	Sasvim nezatno	Ne
	<b>Da</b>		<b>Ne</b>	
Celokupan uzorak	21,95%	35,16%	14,43%	28,86%
	<b>57,11%</b>		<b>43,29%</b>	
JP Beograd put	15,07%	37,44%	17,35%	30,14%
	<b>52,51%</b>		<b>47,49%</b>	
JP PTT	29,08%	27,66%	11,35%	31,91%
	<b>56,74%</b>		<b>43,26%</b>	
BPŠ	35,19%	40,74%	5,56%	18,52%
	<b>75,93%</b>		<b>24,08%</b>	
Ostala preduzeća	19,23%	38,46%	17,95%	24,36%
	<b>57,69%</b>		<b>42,31%</b>	
<b>Sistem stimulativnog nagrađivanja kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	<b>Da</b>		<b>Ne</b>	
Celokupan uzorak	79,47%		20,53%	
JP Beograd put	80,85%		19,18%	
JP PTT	<b>85,82%</b>		14,18%	
BPŠ	64,81%		<b>35,19%</b>	
Ostala preduzeća	74,36%		25,64%	
<b>Odlazak na plaćeni odmor kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	<b>Da</b>		<b>Ne</b>	
Celokupan uzorak	58,94%		41,06%	
JP Beograd put	<b>66,67%</b>		33,33%	
JP PTT	62,41%		37,59%	
BPŠ	33,33%		<b>66,67%</b>	
Ostala preduzeća	48,72%		51,28%	
<b>Mogućnost rešavanja stambenog pitanja kao faktor motivacije</b>				
Modalitet odgovora	<b>Da</b>		<b>Ne</b>	
Celokupan uzorak	68,09%		31,09%	
JP Beograd put	69,86%		30,14%	
JP PTT	<b>78,72%</b>		21,28%	
BPŠ	50,00%		<b>50,00%</b>	
Ostala preduzeća	56,41%		43,59%	

Ovo istraživanje pokazuje da je na prvom mestu novac najvažniji motivacioni faktor, osim u slučaju Beogradske poslovne škole gde ispitanici mogućnost stručnog usavršavanja vide kao primarni činilac motivacije. Ispitivanje je pokazalo da u uslovima otežanog poslovanja i loše

materijalne motivacije zaposlenih, način da se zadrže i motivišu ljudski resursi mora se tražiti u pozitivnom odnosu zaposlenih prema preduzeću i njihovoj želji da profesionalnu karijeru, bez obzira na prisutne teškoće i negativne okolnosti nastave u preduzeću. Isticanje nematerijalnih

faktora u bitne govori o mogućnosti da preduzeća u periodu stabilizacije svog poslovanja mogu da učine više u preduzimanju mera koje će direktno uticati na poboljšanje motivacije, a da to materijalno ne opterećuje preduzeće (na primer unapređenje odnosa sa rukovodiocem, veća samostalnost u radu i odlučivanju, poboljšanje informisanosti zaposlenih o planovima preduzeća, itd.).

#### 4. ZAKLJUČAK

Ovim radom je pokazano da je za obezbeđivanje odgovarajućeg kvaliteta zaposlenih u preduzeću,

neophodno ponuditi odgovarajući nivo zarada, ali je to samo potreban uslov, ne i dovoljan. Potrebna dodatna motivacija zaposlenih postiže se nematerijalnim vidovima nagrađivanja. Ukazano je koji su to najvažniji materijalni i nematerijalni faktori koji utiču na motivaciju.

Zaposleni mogu doprineti razvoju konkurentskih prednosti preduzeća, samo kada su zadovoljni svojim poslom, kada su adekvatno motivisani i kada imaju adekvatan sistem nagrađivanja. Oni poistovećuju sopstvene ciljeve organizacionim, što doprinosi razvoju organizacije u svim segmentima poslovanja.

#### WORKS CITED

- Armstrong M. A. (2001) *Handbook of Human resource Management Practice*, 8th ed., London: Kogan Page,
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Lekić, S (2010) *Uticao organizacionog ponašanja na organizacionu posvećenost*, Doktorska disertacija, Novi Pazar: Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju
- Lekić, S., Randić, D, (2013) *Organizaciono ponašanje*, Beograd: BPŠ – VŠSS.
- Marušić, S. (2001, 08 13). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco.
- Mullins, L. (2005) *Management and Organisational Behaviour*, 7th ed., Financial Times/Pitman Publishing, London
- Randić, D., Lekić, S., (2013) *Menadžment*, BPŠ - VŠSS, Beograd
- Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Menadžment*, Data Status, Beograd
- Trebješanin, Ž. (2008) *Rečnik psihologije*, Stubovi kulture, Beograd

Datum prve prijave: 01.04.2014.

Datum prijema korigovanog članka: 12.09.2014.

Datum prihvatanja članka: 20.09.2014.

#### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Lekić, S., Vidas-Bubanja, M., & Bogetić, S. (2015, Jan 15). Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(1), 17-26. doi:10.12709/fbim.03.03.01.03

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Lekić, Snežana, Marjana Vidas-Bubanja, and Srđan Bogetić. 2015. "Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (1): 17-26. doi:10.12709/fbim.03.03.01.03.

Style – **GOST Name Sort:**

**Lekić Snežana, Vidas-Bubanja Marjana and Bogetić Srđan** Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, Jan 15, 2015. - 1 : Vol. 3. - pp. 17-26. - 2334-718X.

Style – **Harvard** Anglia:

Lekić, S., Vidas-Bubanja, M. & Bogetić, S., 2015. Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija. *FBIM Transactions*, 15 Jan, 3(1), pp. 17-26.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

*Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija. Lekić, Snežana, Vidas-Bubanja, Marjana and Bogetić, Srđan. 2015. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, Jan 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 17-26. 2334-718X.*